

SINERGIAS CORPORATIVAS EN EL GRUPO FAMILIA: ESTUDIO DE MEJORA EN
LOS NIVELES DE SEGURIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

JUAN CAMILO PINEDA CUARTAS

UNIVERSIDAD EAFIT
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GERENCIA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
MEDELLÍN
2017

SINERGIAS CORPORATIVAS EN EL GRUPO FAMILIA: ESTUDIO DE MEJORA EN
LOS NIVELES DE SEGURIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

JUAN CAMILO PINEDA CUARTAS

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de magíster
en Administración

DIANA LONDOÑO CORREA, Ph. D.
Asesora del trabajo de grado

UNIVERSIDAD EAFIT
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GERENCIA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2017

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín (22, 11, 2017)

A mi esposa Juliana y a mis hijas
Adelaida y Antonia.

AGRADECIMIENTOS

A mi Familia: Juliana, Adelaida, Antonia, quienes son mi principal motivación y le dan significado a cada esfuerzo que hago para ser mejor persona, profesional y miembro de nuestra hermosa familia.

A mis padres: María Eugenia y Fabio, por todo su amor, esfuerzo y dedicación.

A Productos Familia y sus directivas, por su apoyo en mi desarrollo personal y profesional.

CONTENIDO

	Página
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
1. INTRODUCCIÓN	11
2. MARCO TEÓRICO	13
3. SITUACIÓN DE ESTUDIO	17
4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	23
5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	24
6. CONCLUSIONES	28
7. ANEXO	30
8. BIBLIOGRAFIA	35

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Historia Grupo Familia	17
Tabla 2. KPI Estandarizados	21
Tabla 3. Comparación modelo Eisenhart y Galunic vs. Grupo Familia	30
Tabla 4. Personas Entrevistadas Investigación Grupo Familia	31
Tabla 5. Cuestionario de preguntas	32
Tabla 6. Respuestas de los encuestados	33

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Página
Ilustración 1. UN Grupo Familia	20
Ilustración 2. Evolución accidentalidad Grupo Familia	22

RESUMEN

El propósito de este trabajo es presentar un ejemplo de materialización de sinergias del tipo transferencia de habilidades en el Grupo Familia, una empresa multilatina y multinegocios que cuenta con una estructura que cumple las funciones de un centro corporativo (conocido como *corporate head quarters*, CHQ) y su alta dirección mantiene un interés por multiplicar el valor a través de la materialización de sinergias en la administración conjunta de unidades de negocios (UN). Sin embargo, siendo las sinergias uno de los grandes propósitos de las empresas multinegocios, es poco lo que se ha estudiado alrededor de los procesos que las hacen posibles; es por esto que este estudio de caso permitirá identificar la forma como se lograron materializar las sinergias en las siete plantas de producción y otras áreas relacionadas del Grupo Familia en Latinoamérica para alcanzar una mejora en los resultados de seguridad y salud en el trabajo entre los años 2013 a 2017. Además del estudio de sinergias en el Grupo Familia, también se explicarán de forma simple las razones por las cuales establecer como prioridad corporativa la seguridad y la salud en trabajo facilita el logro de objetivos organizacionales medidos a través de los indicadores tradicionales, como son el crecimiento en ventas, mejora de la rentabilidad y generación de valor para los grupos de interés. La metodología aplicada es una aproximación al estudio de caso (Yin, 1995).

Palabras claves: sinergia, estrategia corporativa, administración del conjunto, Grupo Familia, seguridad y salud en el trabajo.

ABSTRAC

The purpose of this paper is to present an example of synergies capitalization for the transfer of skills in Grupo Familia, a multilatin and multibusiness company that has a structure that fulfills the functions of a Corporate Head Quarters in which senior management maintains an interest in multiplying value through the realization of synergies with the joint management of business units (BUs). Despite the fact that synergies are one of the great purposes of multinational companies, there are few studies around the processes that make them possible, that is why this case study will identify how the synergies materialized in the seven production sites and other related areas of the Grupo Familia in LATAM, to achieve an improvement in safety and health outcomes in work between the years 2013 to 2017. Complementary to the study of synergies in the Grupo Familia, it will also be explained in a simple way, the reasons why to establish the safety and health as a corporate priority, facilitates the achievement of organizational objectives measured through the traditional indicators such as the growth in sales, profits improvements and generating value for stakeholders. The applied methodology was the case study (Yin, 1995).

Key words: synergy, corporate strategy, business units' administration, Grupo Familia, safety and health.

1. INTRODUCCIÓN

Desde mediados del siglo XX, cuando académicos como Chandler (1962), Ansoff (1965) y los administradores de las empresas se dieron a la tarea de entender cómo se administran las organizaciones que cuentan con un portafolio diverso de productos y que atienden múltiples geografías, la sinergia se convirtió en un tema de interés, ya que es una herramienta que permite administrar la diversidad y simplificar la operación en empresas multinegocios, en las cuales siempre ha existido el reto de mantener un sano balance entre la “diferenciación” y la “integración” de sus negocios (Menz, Kunisch & Collis, 2015).

El Grupo Familia es una compañía multilatina, según lo establece la definición de Americaeconomia (2014), con presencia en Suramérica y el Caribe; fue fundada en 1958 con el propósito de “generar bienestar a través de soluciones de cuidado personal, higiene y aseo que construyen marcas líderes, creando valor para todos los grupos de interés y rentabilidad para los accionistas”. También es catalogada como una empresa multinegocios, según lo establece Chandler (1991), que cuenta con CHQ y algunas de las áreas están configuradas de forma tal que sirven como catalizadores de procesos, brindando así servicios que conectan las diferentes estructuras funcionales para facilitar la coordinación, apropiación de conocimientos y la capitalización de eficiencias en todos los procesos, entre otras funciones atribuidas a los CHQ (Menz, Kunisch & Collis, 2015). Estas son algunas de las formas como se describe en la literatura la materialización de sinergias en una organización multinegocios.

La palabra sinergia proviene del griego *synergos*, que significa “trabajo en equipo”; en el ambiente organizacional, sinergia ha sido definida como la capacidad de la empresa multinegocios para generar mayor valor operando conjuntamente dos o más unidades de negocios, cada una actuando de manera independiente (Ansoff, 1965). Surgen de la apropiación de conocimientos, alineación de estructuras funcionales, aprovechamiento de eficiencias operacionales, uso de recursos compartidos, coordinación conjunta de actividades comerciales (Harrison, Hitt & Hoskison, 1991; Ansoff, 1965), entre otras acciones intencionales de la administración para capitalizar mayor valor al operar UN conjuntamente y bajo una administración central.

En el Grupo Familia se han identificado momentos en los cuales se configuran equipos de trabajo interdisciplinarios que, con un objetivo específico, desarrollan actividades que buscan materializar sinergias de tipo función, origen o fuente y resultado (Rivas, 2016), que impactan de manera directa e indirecta la estrategia organizacional de la compañía y su estructura.

En el presente trabajo se busca describir cómo se materializan las sinergias (formales e informales) en el Grupo Familia. Así, se plantea desarrollar una investigación del tipo estudio de caso (Yin, 1995) buscando entender cómo se materializan las sinergias de transferencia de habilidades en el Grupo Familia que le permiten capturar mayor valor. Esto se logrará a través de entrevistas semiestructuradas a cinco personas clave pertenecientes a los diferentes niveles jerárquicos de la estructura, pero de alto impacto organizacional.

Como resultado se encontró que la propuesta metodológica de Eisenhart y Galunic (2000), en la cual se presenta un proceso de materialización de sinergias por medio del establecimiento

de alianzas entre UN, se asemeja mucho al proceso llevado a cabo por el Grupo Familia. Así las cosas, con este trabajo se pretende complementar dicho proceso con el fin de aportar a la bibliografía existente con un estudio de caso con aplicación en una empresa multilatina.

2. MARCO TEÓRICO

Sinergia, como ya se dijo, ha sido definida como la capacidad de la empresa multinegocios para generar mayor valor operando conjuntamente dos o más unidades de negocios, que cada una actuando de manera independiente (Ansoff, 1965). Sin embargo, los estudios disponibles alrededor del tema no son amplios y se han enfocado en dos grandes áreas: la primera (quizás la más documentada) es la económica, que concentra sus esfuerzos en identificar modelos que permitan cuantificar sinergias potenciales en procesos de M&A (fusión y adquisición, en inglés *merger and acquisitions*) y su posterior materialización medida como mayores ingresos para la compañía postadquisición; la segunda (claramente la menos documentada) es la gerencial, y busca entender el proceso de materialización de sinergias, su relación con la estrategia corporativa y la capacidad de multiplicar el valor en la administración conjunta de dos o más UN en empresas multinegocios (Rivas, 2016).

A continuación, se detallarán algunos de los estudios más representativos de las sinergias en cada una de las áreas descritas previamente como punto de partida para luego aportar una visión particular de la forma como el Grupo Familia ha entendido la materialización en el ámbito gerencial.

Algunos autores han logrado identificar a partir de observaciones particulares la existencia de patrones que permiten diferenciar modelos para materializar sinergias en empresas multinegocios; sin embargo, las movidas estratégicas suelen ser variadas y algunas de ellas involucran actividades de M&A que se soportan en supuestos de apropiación de sinergias y su posterior materialización, lo cual no siempre es correspondiente, y es por esto que algunos estudios se han enfocado en medir el éxito y otros en identificar oportunidades para evitar el fracaso.

Autores como Garzela y Fiorentino (2016) plantean que existen tres razones fundamentales por las que los resultados no se logran: la sobreestimación de la sinergia potencial, la subestimación de las dificultades para capitalizar las sinergias potenciales y la falta de atención en la capitalización de las sinergias potenciales.

Uno de estos estudios se fundamenta en la capacidad de la organización para identificar similitudes y diferencias entre las empresas involucradas en el proceso de M&A. Harrison, Hitt y Hoskison (1991) logran demostrar por medio de un modelo de análisis financiero que existen mayores probabilidades de éxito para empresas involucradas en un M&A si prevalecen diferencias en las capacidades de las organizaciones que cuando prevalecen similitudes entre las partes involucradas.

Estudios complementarios plantean que las sinergias en procesos de M&A se pueden tipificar como adyacentes, complementarias o excluyentes (Harrison, Hitt, & Hoskison, 1991); las sinergias adyacentes son aquellas que incrementan el nivel de las capacidades core, las sinergias complementarias son aquellas que amplían el alcance de las competencias core y las sinergias excluyentes son aquellas reemplazan las competencias core de la organización; donde cada una de ellas representa un reto en sí misma para la identificación, valoración y materialización del valor generado. Barney (1988) plantea que el valor generado se debe medir

por el desempeño financiero de la empresa que hace la adquisición y la diferenciación que este le genere con relación a otras oportunidades de adquisición evaluadas. Hoy no existe acuerdo entre los autores acerca de cuál de las variantes de la sinergia es más efectiva al momento de medir la creación de valor en la organización que adquiere, si la adyacencia, complementariedad o lo excluyente de la sinergia; lo que se considera valioso es la capacidad de la empresa multinegocios para clarificar el propósito del M&A y determinar en cuál de las opciones se obtiene el mayor valor frente a las diferentes alternativas evaluadas.

Las formas de sinergias anteriormente descritas se conocen como origen o fuente y se tipifican en economías de escala y economías de alcance (Rivas, 2016), las cuales buscan fortalecer o complementar las competencias centrales que soportan las ventajas competitivas de la organización que busca adquirir otra. Pero las mediciones de éxito en procesos de capitalización de sinergias durante los M&A deben ser profundizadas en los prerequisites necesarios para acelerar el logro de los resultados.

Haciendo referencia a la forma como en la literatura se describen las sinergias en el área de la gerencia, estas son declaradas como generadoras de diferenciación y eficiencia, pero muchas no son explícitas, por lo que su carácter informal hace que puedan perderse en el tiempo. Es por esto que la asignación de equipos dedicados al desarrollo de planes con cuentas claves, coordinación de áreas para desarrollar productos, iniciativas para compartir conocimientos y construcción de esquemas de compensación, entre otras, son comunes en empresas multinegocios en las cuales los gerentes corporativos se ocupan de justificar sus esfuerzos encaminados a materializar las sinergias informales o potenciales que le permitan a la organización capturar mayor valor en el tiempo y apalancar los procesos core; pero los resultados no siempre son los planeados y los costos de no alcanzar las sinergias planificadas suelen ser altos, lo que causa frustración en los equipos involucrados y, como consecuencia, los gerentes corporativos se desconcentran de sus obligaciones centrales (Goold & Andrew, 1988).

Los pocos estudios que hacen referencia a la materialización de sinergias con enfoque gerencial en empresas multinegocios plantean como reto central la creación de conexiones entre las UN, de forma tal que se facilite el flujo de información y conocimiento, el cual permite la aceleración en el logro de los resultados (Eisenhardt & Galunic, 2000). No obstante, estudios complementarios también han evidenciado que mantener un cierto nivel de tensión e independencia en las relaciones entre UN les permite a los gerentes responsables decidir la forma en la que quieren colaborar y esta colaboración se convierte en alianzas temporales entre UN, que algunas veces compiten y otras veces colaboran para materializar oportunidades de mercado (Connel & Voola, 2007).

Otra forma de materializar sinergias de conocimiento en empresas multinegocios es el establecimiento de alianzas entre dos o más UN. Connel y Voola (2007) proponen dos posibilidades: que alguna de las UN participantes en la alianza amplíe su conocimiento del mercado o profundice en un área de conocimiento técnico; o que una de las UN participantes aumente sus conocimientos o habilidades en temas gerenciales y de negocios. Nuevamente, los autores insisten en la importancia de mantener la independencia de cada UN, por cuanto

bajo condiciones de mercados altamente volátiles, una alianza muy profunda puede limitar la capacidad de acciones de las partes y su velocidad de reacción frente a cambios súbitos (Connel & Voola, 2007).

Eisenhardt y Galunic (2000) proponen un modelo de trabajo que permite establecer alianzas entre UN y materializar sinergias:

- i. Comience por definir un espacio de reunión, en principio mensual, en el cual las cabezas visibles de las UN acuerden los temas por revisar, sobre los cuales se puedan establecer oportunidades de alianzas, así como el propósito y los objetivos que se esperan lograr.
- ii. Mantener la conversación abierta y centrada en hechos y datos sobre la forma como se comportan los negocios, con el propósito de construir un entendimiento colectivo de estos y su evolución en el tiempo.
- iii. Definir un equipo de trabajo con las personas correctas, conectadas con los objetivos de la alianza y su cumplimiento. La definición de la responsabilidad de cada área en el logro de los objetivos de la alianza es requisito fundamental para su participación.
- iv. Asegurar la participación de un equipo de trabajo interdisciplinario es fundamental, ya que las oportunidades que brinda la alianza se deben evaluar con amplitud, conectadas con toda la cadena de valor y alineadas con la estrategia.
- v. Ser realistas en los análisis de costos y beneficios de la alianza.
- vi. Revisar continuamente el cumplimiento de los compromisos y el logro de los resultados para tomar acciones rápidamente.
- vii. Eliminar las conexiones que no aportan valor a la alianza.

Es por esto que el establecimiento de alianzas se convierte en una alternativa para empresas multinegocios que buscan materializar sinergias y con ellas ampliar su participación en mercados a los cuales a cada UN, por sí misma, no le sería posible acceder; bajo figuras como la colaboración y el establecimiento de alianzas estos emprendimientos se hacen más factibles.

Finalmente, Prahalad y Hamel (1990) afirman que “la única forma de alcanzar sinergias es a través de la identificación y explotación de competencias centrales entendidas como el aprendizaje colectivo organizacional”, debido a que dichas competencias permiten desarrollar capacidades únicas sobre las cuales se soporta un set de actividades diferenciado que permite generar una ventaja competitiva y mayor valor para las partes de interés (Porter, 1996). Bajo este proceso se puede identificar la “mejor práctica” de gestión valorada sobre una base de medición comparable, que se puede implementar en otras áreas u organizaciones para tomar ventaja de las experiencias previas que se convierten en factores claves de éxito para alcanzar los resultados planeados.

Independientemente de la cantidad de información disponible alrededor de la forma como se materializan las sinergias en empresas multinegocios, es claro que esta ha sido una preocupación de los CHQ, que son los responsables de definir las estructuras organizacionales que acompañan las definiciones estratégicas; pero como estas estructuras se convierten en idealizaciones de la realidad, cada organización toma sus situaciones

particulares y con base en estas define la estructura que le permite adoptar una configuración o combinación de configuraciones para acompañar los retos estratégicos (Bower, 1995) y así poder capturar el mayor valor posible para todas las partes interesadas.

De lo anterior podemos inferir la relevancia de capitalizar el conocimiento y las habilidades organizacionales en todos los niveles de las empresas multinegocios, que soportados sobre alianzas formales o informales entre UN, permiten que estas colaboren y compitan en los mercados objetivo. Este proceso se tipifica bajo parámetros de medición comparables por tipo de industria, permitiendo así identificar si los desempeños sobresalientes pueden ser validados como una mejor práctica gerencial y con esta base identificar el modelo de gestión que acompaña los resultados. Esta es, en resumen, la forma como el Grupo Familia ha logrado materializar sinergias para luego convertirlas en conocimiento organizacional (competencias) y, con esto, apalancar la construcción de ventajas competitivas a través de propuestas de valor diferenciadas a clientes (internos o externos) y usuarios finales.

3. SITUACIÓN DE ESTUDIO

Definición de la situación de estudio

Los inicios de Productos Familia S. A. se remontan al 31 de diciembre de 1958, gracias a los esfuerzos de don John Gómez Restrepo y don Mario Uribe Uribe, sus fundadores.

En 1938, John Gómez y su amigo Mario Uribe, reconocidos comerciantes de la ciudad de Medellín, deciden establecer una sociedad para comercializar papeles suaves y jabones en hoteles y tiendas, conocida como Uribe, Gómez y Compañía. Fue esta sociedad la que le dio vida a Productos Familia S. A. En la **Tabla 1** se resume su historia.

Tabla 1. Historia Grupo Familia

Fecha	Descripción del momento histórico	Teoría de estrategia asociada
11 de mayo de 1938	Se protocoliza la creación de la sociedad Uribe, Gómez & Compañía.	
1939	Uribe, Gómez & Compañía obtiene la representación comercial para Colombia de Scott Paper Company y su marca de papel higiénico (PH) Waldorf.	Modelos de comercialización de productos
1945	La compañía cambia de razón social por Representaciones Industriales Ltda. Uribe, Gómez & Cía.	
1958	Cambia la razón social por Urigo Ltda. Con limitación del área para operar (Antioquia y Choco) y la creación de subsidiarias en diferentes zonas del país Urigo Ltda.: Bogotá, Cali, Barranquilla.	Crecimiento orgánico por medio de agencias comerciales.
Entre julio y agosto de 1958	Se establece la Compañía Scott de Colombia S. A. con el objetivo de convertir grandes rollos (jumbos) en rollos más pequeños de PH, en sus nuevas instalaciones de Medellín.	Integración vertical.
31 de diciembre de 1958	Se constituye ante notaria la Compañía Scott de Colombia S. A.	
Entre 1963 y 1965	Se consolida el desarrollo industrial de Scott de Colombia S. A. con el diseño y construcción de su nueva planta de fabricación de papel ubicada en Medellín, la cual se logra con una inversión superior a los USD 300.000.	Crecimiento orgánico acelerado.
Febrero 1966	Lanzamiento del PH marca Familia, un papel más económico y ajustado a las necesidades de la familia en Colombia.	Estrategia funcional y desarrollo de marca.
Entre 1965 y 1985	Aprovechando la capacidad productiva de la nueva máquina de papel se desarrollan nuevos productos como servilletas, pañuelos faciales, toallas de cocina, entre otros.	Innovación en productos relacionados.

En la década de los 70	<p>La compañía fortalece su presencia comercial en Colombia con la apertura de oficinas comerciales en todo el país. El modelo de distribución consistía en cargar los carros para venderles a los distribuidores y grandes cadenas en el país; estos pagaban de contado.</p> <p>1972 llega la máquina de papel 2 a su planta, lo cual le permite contar con capacidad suficiente para explorar mercados de exportación.</p>	<p>Crecimiento comercial e innovación de producto.</p> <p>Desarrollo de mercados (exportación).</p>
En la década de los 80	<p>Es la década de la internacionalización de la compañía.</p> <p>Por un lado, se abren operaciones comerciales en diferentes países de Latinoamérica: Chile, Perú, Bolivia, Ecuador.</p> <p>Por otro lado, se consolida la alianza con la empresa sueca Mölnlycke A. B. y fruto de esta alianza se da inicio a la operación de Productos Sanitarios Sancela S. A., ubicada en Rionegro.</p>	<p>Internacionalización.</p> <p>Alianzas estratégicas.</p> <p>Diversificación relacionada.</p>
En la década de los 90	<p>Se consolida la internacionalización de la compañía y el crecimiento de las operaciones para atender los nuevos negocios de protección femenina, pañales de bebé y pañales de adulto.</p> <p>En 1995 la compañía cuenta con representaciones comerciales propias o con socios en Perú, Chile, Bolivia, Venezuela, Puerto Rico, Jamaica y República Dominicana.</p> <p>En 1996 nace Familia del Pacífico S. A.</p> <p>En 1998 adquiere una operación en Ecuador.</p>	<p>Desarrollo de mercados internacionales.</p> <p>Crecimiento inorgánico acelerado.</p>
Últimos años del siglo XX	<p>En el marco de la evolución publicitaria de finales de siglo, Productos Familia decide incrementar la exposición de sus marcas realizando inversiones importantes en publicidad. Esto trae consigo un desarrollo de las áreas de mercadeo y una evolución en el portafolio de productos que posiciona a Familia como una empresa con una profunda vocación de mercado y enfocada en atender las necesidades de sus clientes.</p>	<p>Estrategia competitiva de los negocios apoyada en el <i>marketing mix</i>.</p>
Siglo XXI	<p><i>El nuevo siglo es recibido con una nueva reorganización empresarial en la cual se le da vida al Grupo Familia, que como casa matriz fusiona diferentes sociedades que hasta la fecha operaban parcial o totalmente independientes: Productos Familia S. A., Productos Sanitarios Sancela S. A., Familia Sancela del Ecuador, entre otras. Alrededor de este proceso de reorganización corporativa, la multinacional sueca Svenska Cellulosa Aktiebolaget (SCA, en inglés Swedish Cellulose Company) adquiere a la empresa Mölnlycke A. B. y con esta adquisición también decide invertir en la compra del 50 % del Grupo Familia.</i></p>	<p><i>Reestructuración societaria.</i></p>

	<p><i>En esta época se dan nuevas adquisiciones y la apertura de operaciones en Colombia y otros países: Productos Familia Cajicá S. A. S., Algodonera Aconcagua en Argentina, Sancela Chile, la fundación de Productos Familia República Dominicana S. A.</i></p> <p><i>Consolidándose así desde principios de siglo como una empresa de capital privado, Joint Venture con la Multinacional Sueca SCA (hoy Essity) y multilatina con presencia en Sur América y El Caribe.</i></p>	
--	--	--

Fuente: Construcción propia con base en el informe preparado por la Junta Directiva como homenaje en los 50 años de fundación.

Como se evidencia en los apartes de la historia de Productos Familia S. A. y sus subsidiarias, hoy Grupo Familia, el ajuste en diferentes áreas de la compañía, como administrativo, societario, comercial, negocios, mercadeo e industrial, ha marcado una constante evolución y cada etapa se ha soportado en los retos que Grupo Familia ha debido sortear. Podemos destacar el espíritu emprendedor, la innovación en productos, procesos y modelos de negocio, la vocación exportadora, el conocimiento del mercado y el consumidor, y la sostenibilidad como motor de la prosperidad (Productos Familia S. A., 2008).

En la actualidad, el Grupo Familia es una empresa que cuenta con siete UN (**Ilustración 1**), cada una de las cuales brinda soluciones de aseo, higiene y salud en diferentes etapas de la vida de las personas; su propósito es “generar bienestar a través de soluciones de cuidado personal, higiene y aseo que construyen marcas líderes, creando valor para todos los grupos de interés y rentabilidad para los accionistas”. Esta estructura multidivisional la convierte en una empresa multinegocios y multilatina, ya que tiene presencia en más de siete países de Suramérica y el Caribe, y sus ventas en el exterior superan el 35 % del total de ventas anuales de la corporación, tomando como periodo de referencia el año 2016.

Ilustración 1. UN Grupo Familia



El Grupo Familia cuenta con un CHQ que se encarga de definir el rumbo estratégico de la corporación respondiendo a las preguntas básicas: ¿dónde jugar? y ¿qué significa ganar? Se desprenden iniciativas que determinan la capacidad de la organización para sobrevivir, crecer y ser rentable. La alta dirección ha promovido de forma intencionada la materialización de sinergias como una herramienta que permite acelerar la mejora en la gestión de los procesos, capturar eficiencias y generar mayor valor.

Todos estos factores combinados han creado un ambiente de colaboración y trabajo en equipo entre las UN y las plantas de producción del Grupo Familia; estas últimas han declarado como propósito “ser una herramienta competitiva para cada una de las UN entregando productos de alta calidad, procesos flexibles, velocidad al mercado y competitividad en costos”. Las plantas se han enfocado en desarrollar competencias en tres áreas : liderazgo, innovación y excelencia; sobre esta última se quiere hacer particular énfasis, ya que es aquí donde se ha identificado la oportunidad de referenciar el proceso de materialización de sinergias de tipo operativas, de transferencia de habilidades y de resultado (Rivas, 2016) que emergen de conexiones formales e informales y la llevaron a alcanzar una mejora en la reducción del número de accidentes incapacitantes, conocido por su sigla en inglés LTA (*lost time accidents*), y convertir este proceso en una forma de trabajo explícita que le permita al Grupo Familia seguir perfeccionándolo, a la vez que lo puede aplicar en otras áreas de la compañía para seguir creciendo y fortaleciendo su posición de mercado.

El tema para el presente informe se eligió por los resultados obtenidos durante el periodo de referencia, la alineación estratégica que existe entre seguridad y salud en el trabajo y el propósito organizacional, además del entendimiento que en los últimos cinco años el Grupo Familia ha capitalizado alrededor de la estrecha relación que se puede establecer entre la mejora en los indicadores de seguridad y salud y el nivel de satisfacción de los empleados, y el mejoramiento de los resultados financieros de la compañía, lo que corrobora la teoría expuesta en el libro *El poder de los hábitos: por qué hacemos lo que hacemos en la vida y en los negocios* (Duhigg, 2012).

Como la declaración de éxito debe estar soportada por un marco de medición estandarizado y aceptado que permita validar los resultados obtenidos, se consultaron diferentes asociaciones de profesionales que se han puesto de acuerdo en definir los parámetros de medición de los procesos llamados indicadores claves de desempeño o KPI (por sus siglas en inglés *key performance indicators*). Estos KPI han permitido desarrollar una misma lógica de medición de las operaciones y de estos acuerdos se ha definido un set básico.

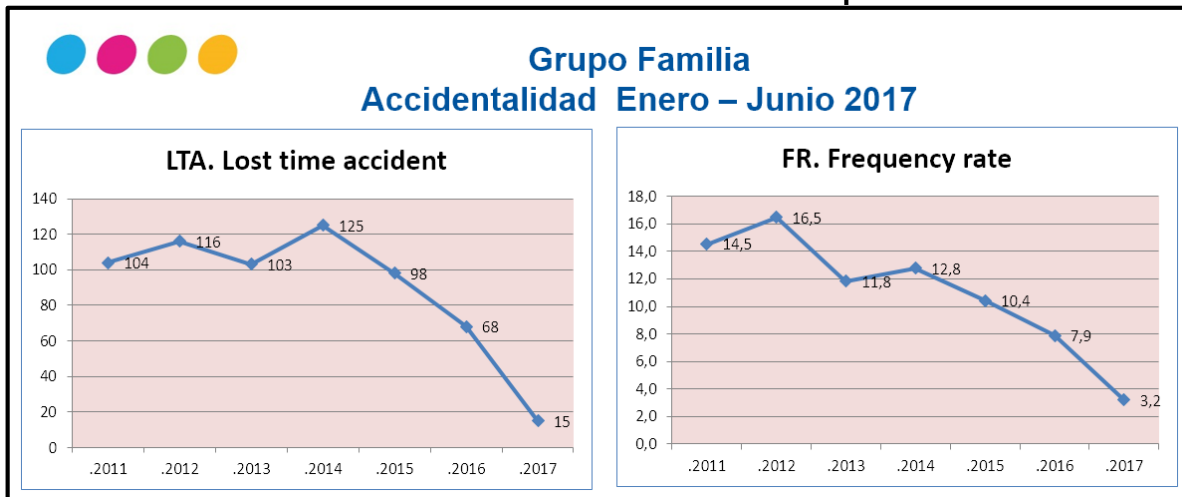
Tabla 2. KPI estandarizados

Parámetro	Definición	KPI
S	<i>Safety</i> - Seguridad	LTA - <i>lost time accidents</i>
Q	<i>Quality</i> - Calidad	NCP - <i>Non conforming product</i>
P	<i>Productivity</i> - Productividad	OEE - <i>Overall effectiveness efficiency</i>
C	<i>Cost</i> - Costo	TC - <i>Total cost</i>
D	<i>Delivery</i> - Entrega	SL - <i>Service level</i>
M	Moral - Moral	WE - <i>Working environment</i>

Fuente: Construcción propia.

Bajo estos parámetros de medición se han establecido las bases para hacer comparables los resultados por tipología de proceso y así generar una estructura que permita entender cuáles son los mejores niveles de desempeño; esto, con el fin de identificar las “mejores prácticas” de gestión con parámetros comparables por tipo de industria (DuPont, Sustainable Solutions, 2012). Los resultados de este análisis fueron cotejados con los resultados de reducción de LTA en el Grupo Familia, los cuales se presentan en la **Ilustración 2**.

Ilustración 1. Evolución accidentalidad Grupo Familia



El marco de referencia establecido en la **Tabla 2**, el nivel de madurez según DuPont (2012) y los resultados de reducción de LTA detallados en la **Ilustración 2** dan cuenta de que dichos resultados de mejora son reflejo de un cambio significativo en el desempeño de la seguridad y representan en sí mismos un ejemplo de la forma como a través de métodos formales o informales se pueden materializar sinergias de transferencia de habilidades (Rivas, 2016).

4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para recoger la experiencia de materialización de sinergias de habilidades se realizó un tipo de investigación cualitativo de carácter descriptivo donde se busca entender el proceso mediante el cual el Grupo Familia ha logrado materializar sinergias de tipo transferencia de habilidades (Rivas, 2016) en el área de seguridad y salud en el trabajo. Este trabajo se realizó con foco en este tema. Luego de realizar varias entrevistas a un grupo de personas claves dentro de la organización, todos coincidieron en la relevancia del tema por su impacto organizacional; de igual forma, el autor de la investigación cuenta con acceso a la información del proceso y conoce en detalle las diferentes etapas vividas en los últimos cinco años, lo que permite desarrollar la investigación con fluidez.

El proceso de recolección de la información se llevó a cabo por medio de revisión de las actas de las reuniones del equipo interdisciplinario; también se realizaron entrevistas semiestructuradas a cinco personas claves de la organización que formaron parte del proceso. Finalmente, se pudo participar de forma activa en diferentes espacios de reuniones durante el tiempo de referencia, lo cual ha permitido construir el estudio de caso en cuestión.

Etapas de la metodología:

- i. Se indagó acerca de cuáles habían sido los cambios más significativos en los indicadores de gestión o modelos de gestión en las diferentes áreas del Grupo Familia.
- ii. Se identificó que el área de seguridad y salud en el trabajo había logrado un cambio significativo en sus KPI y su experiencia era reconocida por diferentes actores organizacionales como modelo de éxito.
- iii. Se realizó una recopilación de la información disponible: actas de reuniones, informes de gestión y reporte de KPI de proceso.
- iii. Se identificaron algunos de los momentos claves (presentes en la memoria colectiva del equipo de trabajo) del proceso de materialización de sinergias, así como personas claves que participaron de las decisiones.
- iv. Se seleccionaron ocho personas claves para participar de una entrevista semiestructurada; entre estas se seleccionaron cinco por los aportes que hicieron al proceso que se siguió (ver anexo).
- v. Por último, se resumió la información recolectada y de esta se extrajeron los principales aprendizajes, los factores comunes en el proceso y como conclusión se construyó una aproximación de un proceso de materialización de sinergias (que de forma intuitiva se siguió), el cual tiene una estrecha similitud con el modelo propuesto por Eisenhart y Galunic (2000); como entregable del trabajo se le hizo una propuesta para complementarlo con base en la experiencia del Grupo Familia.

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Recopilación de información

A principios del año 2013 se da un cambio en algunas de las gerencias corporativas de Grupo Familia; como parte de este cambio se lleva a cabo una reunión de acercamiento y alineación entre las gerencias de Grupo Familia y Essity (multinacional sueca con participación accionaria en Grupo Familia); fruto de este espacio de trabajo, Essity, entre otros temas discutidos, expone la oportunidad que tiene Grupo Familia de reducir el número de LTA y comparte su modelo de trabajo relacionado con seguridad y salud. Una vez finalizada la reunión y como parte de los compromisos adquiridos, se determina que Grupo Familia debe presentar un plan de trabajo que le permita reducir el número de LTA de forma sistemática en todas las operaciones de la región.

Con el compromiso adquirido se dio inicio a la planificación y definición de las condiciones necesarias para ejecutar dicho plan y garantizar el cumplimiento del resultado. Es así como se dieron las primeras definiciones (tomado del acta de reunión grupo primario *Product Supply*, agosto de 2013):

- i. El objetivo del plan es lograr cero LTA en ocho años por medio de una reducción sistemática del 50 % año a año.
- ii. En la definición de roles, los responsables de alcanzar el resultado de reducir sistemáticamente los LTA serán los gerentes de cada una de las plantas del Grupo Familia.
- iii. Se define realizar reuniones de seguimiento cada dos semanas con la participación de los gerentes de las plantas, quienes deben presentar el avance en la ejecución del plan de trabajo y son los responsables de explicar las causas de los LTA ocurridos en su planta y el plan de acción.
- iv. Se define buscar un acompañamiento de la ARL para incrementar el nivel de conocimientos en temas de seguridad y salud en los gerentes de planta y otras personas pertenecientes a las áreas relacionadas.
- v. Finalmente, se determina que las personas responsables de seguridad y salud de cada planta serán quienes acompañen la implementación del plan por medio de la definición del mapa de ruta, las herramientas de mejoramiento y las auditorías al sistema corporativo.

Bajo las premisas establecidas y las condiciones de trabajo descritas en los puntos anteriores, se inicia la ejecución del plan, pero al cabo de seis meses se puede evidenciar lo siguiente (tomado del acta de reunión grupo primario *Product Supply*, febrero de 2014):

- i. Los resultados no se están logrando.
- ii. Las definiciones del mapa de ruta, herramientas y auditorías no avanzan, ya que el equipo de trabajo no cuenta con un liderazgo que dirija y tome decisiones.
- iii. La presión de Essity incrementa, debido a que el logro de los resultados no se da a la velocidad establecida.

- iv. El nivel de conciencia de los gerentes de planta no se encuentra lo suficientemente elevado, razón por la cual los resultados no se logran.
- v. Existe una competencia entre las diferentes áreas por alcanzar el resultado de forma individual. No se evidencia colaboración entre las áreas.

En abril 2014, la mejora no se logra y el número de LTA incrementa con respecto al año inmediatamente anterior. Bajo este escenario se toman las siguientes decisiones:

- i. Se programa una visita de un experto en seguridad y salud de Essity para diagnosticar la realidad de las plantas de Grupo Familia.
- ii. En conjunto con la ARL se busca un acompañamiento de un asesor externo, experto en temas de seguridad y salud.
- iii. Se nombra como líder del equipo de seguridad y salud al gerente de DO en Ecuador, para que él sea el encargado de direccionar el equipo de seguridad y salud de todas las plantas de Grupo Familia. Lo que en sí mismo representa un factor clave de éxito ya que esto le permite a la organización ampliar el alcance de la iniciativa con foco regional.
- iv. Se integra a la evaluación de desempeño a todos los responsables de los procesos en las plantas (Gerencia de Planta, Manufactura, Calidad, Planeación, Logística, Desarrollos, entre otros), de tal manera que se evalúe el cumplimiento del KPI de LTA por área.
- v. El equipo de gerentes de plantas acuerda que la mejor forma de facilitar el logro de los resultados es definir entre todos la mejor práctica de gestión y replicarla en las otras plantas.

Con las acciones tomadas entre abril y mayo del 2014, sumado a la revisión del plan de trabajo según las recomendaciones de los expertos (Essity y ARL) y con un nivel de conciencia más elevado por parte de los responsables de los procesos, se continuó con la implementación del plan durante el 2014, pero los resultados de reducción de LTA al cierre de este año no se lograron.

En la reunión de revisión gerencial en el mes de febrero del 2015 se discute ampliamente alrededor de las razones por las cuales no se están logrando los resultados; como parte de las conclusiones del equipo de trabajo, todos coinciden en que “el camino escogido es el correcto; se debe ser paciente y consistente con la implementación de los planes”. Se empieza a evidenciar que los equipos en la operación toman el control de las situaciones del día a día; existe empoderamiento, las conversaciones cambian alrededor de los temas de seguridad y existe un nivel de conciencia elevado por parte de los gerentes de planta. Es aquí donde aparece uno de los principales aprendizajes: la **persistencia**. Con este entendimiento se cerró la reunión y lo que sucedió el resto del año fue una seguidilla de eventos fundamentados en las premisas establecidas, que permitió lograr una reducción en el número de accidentes con respecto al 2014 del 21 %. Para el 2016, la reducción con respecto al mejor resultado hasta ahora alcanzado fue del 30 % y el proyectado al cierre del 2017 sería cercano al 50 %.

De esta parte de la investigación podemos resaltar las siguientes aproximaciones a las formas como se materializan sinergias en el Grupo Familia:

- i. El establecimiento de un objetivo común y la alineación de este con los objetivos estratégicos.
- ii. La construcción de un plan de trabajo, del cual forman parte personas claves del negocio y expertos externos conocedores del proceso.
- iii. Métricas de medición del desempeño individual y grupal, alineadas con los KPI del proceso. Valorar el aporte individual y grupal en el logro de los resultados.
- iv. Asignación de la responsabilidad directa del logro de los resultados a los administradores de los procesos.
- v. Establecer una cultura de seguimiento y cumplimiento a los planes de trabajo a través de un modelo de administración de consecuencias, conocido en inglés como *consequence management*.
- vi. La definición de un plan de intervención cultural (cultura del cuidado) y la capacitación en temas de seguridad y salud a los responsables del proceso.

De la información recopilada y descrita anteriormente se tomarán algunos elementos claves y decisiones importantes que definen las formas como en el Grupo Familia se materializan sinergias; estos elementos formarán parte del acercamiento metodológico que se propone complementar con la propuesta descrita por Eisenhardt y Galunic (2000) en su modelo de colaboración y competencia entre UN como herramienta para el fin mencionado.

Sinergias identificadas por los entrevistados:

De la **Tabla 5** se extraen los comentarios de las respuestas obtenidas; entre estas se logran identificar las sinergias dentro del Grupo Familia: las comerciales con su estructura unificada de las UN; en las operativas se destacan logística, seguridad y excelencia operacional; en innovación se destaca el modelo de desarrollos y proyectos; en las administrativas sobresale el área de tecnología; y en desarrollo organizacional el modelo de liderazgo a bordo. Todos los entrevistados coinciden en asociar las sinergias con áreas de la organización que sobresalen por su desempeño o han acompañado procesos de cambio importantes en los últimos años. Esto se puede atribuir a que el Grupo Familia ha vivido un proceso de transformación en los últimos años, y ha preparado y anticipado muchas de sus estructuras y procesos para afrontar los retos que le permitan competir y ganar en los mercados en los cuales participa.

Cuando se indagó acerca de la forma como se capitalizan sinergias, las respuestas se centraron en trabajar por lograr un objetivo común, compromiso de los responsables del proceso, establecimiento de un grupo interdisciplinario con miembros claves y encargado de construir los planes de trabajo, las sinergias implican renuncias porque se acepta que otro puede hacer las cosas mejor que yo, determinar el impacto tanto individual como colectivo (compromiso = *consequence management*), y, finalmente, la importancia de contar con un líder capaz de alinear y comprometer el equipo de seguridad y salud con el logro de un objetivo

superior y motivar a sus integrantes para acompañar activamente a los responsables de los procesos en el logro de los resultados.

Un tema que cobra relevancia en la forma como se materializan las sinergias son los prerequisites que acompañan el logro de los resultados; entiéndase por prerequisites los facilitadores, habilitadores o factores externos a la sinergia que favorecen la materialización de la misma. Entre los prerequisites identificados están:

- i. Empatía y escucha activa para entender la realidad del otro y sus necesidades.
- ii. Tener un propósito común alineado con la MEGA y todas las iniciativas alineadas con el marco estratégico.
- iii. Un liderazgo cercano y empoderado que permite tener conversaciones cruciales basadas en hechos y datos.
- iv. Reconocer el aporte individual y colectivo como movilizador del logro.
- v. Colaborar antes que competir, pero con la claridad de que la competencia sana le genera valor a la compañía.
- vi. Promover la búsqueda de nuevas formas o alternativas para resolver los problemas y no castigar el error.
- vii. Valorar el impacto transversal de todas las iniciativas y cómo estas afectan a todas las áreas de la compañía.

Como parte de este análisis también se les preguntó a los entrevistados los factores claves para alcanzar el resultado. Nuevamente se destacan las respuestas alrededor del liderazgo cercano, trabajo en equipo, definir la responsabilidad de cada participante del grupo interdisciplinario, acompañamiento de expertos en diferentes fases del plan de mejora y seguimiento, y medición.

Entre los principales aprendizajes se encuentran: confiar en la capacidad del equipo para aprender rápido, la importancia de tropicalizar las metodologías entendiendo los fundamentos, la necesidad de contar con líderes comprometidos y dispuestos a asumir posiciones contundentes frente a las situaciones retadoras, ser persistentes y disciplinados en la implementación de los planes de trabajo y tomar decisiones a tiempo que permitan corregir el rumbo y asegurar el cumplimiento de los compromisos y el logro de los resultados.

6. CONCLUSIONES

El aporte que esta investigación le hace al estado del arte del conocimiento relacionado con la materialización de sinergias en el área de la gerencia se fundamenta en que aquello exige un proceso sistemático que se ve favorecido o no por el direccionamiento estratégico, la cultura organizacional y los modelos de trabajo organizacionales (prerrequisitos) que enmarcan la forma como la compañía opera. Existen culturas y modelos de trabajo organizacionales que facilitan la materialización de ciertos tipos de sinergias. En el caso particular del Grupo Familia, su cultura y modelos de trabajo favorecen la materialización de sinergias de origen o fuente y resultados (Rivas, 2016), ya que estas se apalancan en la colaboración entre UN.

En la búsqueda de materializar sinergias gerenciales es tan importante el resultado como el proceso; esto se desprende del referenciamiento bibliográfico y el continuo énfasis que se hace sobre las dificultades propias de dicho proceso en cualquier tipo de organización; así que el futuro de las investigaciones alrededor de las sinergias en el campo de la gerencia y la administración del conjunto se deben nutrir también con influenciadores culturales y comportamentales de las UN relacionadas, ya que los resultados parecen estar estrechamente vinculados con la cultura y los modelos de trabajo (prerrequisitos).

Durante el desarrollo de la investigación se pudo identificar un modelo de relacionamiento entre las UN y el CHQ que este último direccionó a las UN. Pero este no es el único modelo de relacionamiento. Como parte de la propuesta de futuros trabajos de investigación se puede profundizar en las formas como se relacionan las UN y la influencia de sus relaciones en el impacto de la materialización de sinergias, por cuanto las UN unas veces se relacionan como pares y otras veces se relacionan bajo esquemas de subordinación con diferentes escenarios de colaboración o competencia para ganar en los mercados objetivos.

Al comparar la forma como la teoría describe un modelo que facilita la materialización de sinergias y compararlo con el modelo seguido por el Grupo Familia (**Tabla 3**), se observa que algunos de los pasos coinciden en orden, otros se ejecutan en diferente secuencia y otros se complementan. Como esta aproximación describe un comportamiento particular de una organización que ha demostrado tener éxito en algunas de las iniciativas de materialización de sinergias, será labor de futuros estudios validar estas observaciones particulares y extrapolar los resultados en otras organizaciones que tenga un interés similar al del Grupo Familia.

Tabla 3. Comparación modelo Eisenhart y Galunic vs. Grupo Familia

Paso	Eisenhart y Galunic (2000)	Grupo Familia
1	Comience por definir un espacio de reunión, en principio mensual, en el cual las cabezas visibles de las UN acuerden los temas por revisar, sobre los cuales se puedan establecer oportunidades de alianzas, así como el propósito y los objetivos que se esperan lograr.	El establecimiento de un objetivo común y la alineación de este con los objetivos estratégicos.
2	Mantener la conversación abierta y centrada en hechos y datos sobre la forma como se comportan los negocios, con el propósito de construir un entendimiento colectivo de estos y su evolución en el tiempo.	La construcción de un plan de trabajo, del cual formen parte personas claves del negocio y expertos externos conocedores del proceso.
3	Definir un equipo de trabajo con las personas correctas, conectadas con los objetivos de la alianza y su cumplimiento. La definición de la responsabilidad de cada área en el logro de los objetivos de la alianza es requisito fundamental para su participación.	Métricas de medición del desempeño individual y grupal, alineadas con los KPI del proceso. Valorar el aporte individual y grupal en el logro de los resultados.
4	Asegurar la participación de un equipo de trabajo interdisciplinario es fundamental, ya que las oportunidades que brinda la alianza se deben evaluar con amplitud, conectadas con toda la cadena de valor y alineadas con la estrategia.	Asignación de la responsabilidad directa del logro de los resultados a los administradores de los procesos.
5	Ser realistas en los análisis de costos y beneficios de la alianza.	Establecer una cultura de seguimiento y cumplimiento a los planes de trabajo a través de un modelo de administración de consecuencias, conocido en inglés como <i>consequence management</i> .
6	Revisar continuamente el cumplimiento de los compromisos y el logro de los resultados para tomar acciones rápidamente.	La capacitación en temas de seguridad y salud a los responsables del proceso y definición de un plan de intervención cultural (cultura del cuidado).
7	Eliminar las conexiones que no aportan valor a la alianza.	

7. ANEXO

Luego de realizar la búsqueda y recopilación de la información, el paso seguido fue identificar a un grupo representativo de personal cuya participación hubiese sido determinante para alcanzar el resultado. Inicialmente, ocho personas fueron entrevistadas y finalmente cinco fueron seleccionadas por el grado de aporte a la investigación, ya que en sus intervenciones fueron identificadas asociaciones metodológicas, entendimiento estratégico y conocimiento general de sinergias.

En la **Tabla 4** se relacionan las entrevistas seleccionadas en la etapa de recolección de información.

Tabla 4. Personas entrevistadas investigación Grupo Familia

Nombre	Cargo	Fecha
MAPJ	Gerente Corporativa de Desarrollo Organizacional	Septiembre 2017
JMQE	Gerente Corporativo de Manufactura Tissue	Septiembre 2017
NDBA	Gerente de Planta Cauca	Octubre 2017
ERN	Director Corporativo Seguridad y Salud en Trabajo	Octubre 2017
JMS	Jefe de Seguridad y Salud en Trabajo Regional Centro	Octubre 2017

Este grupo de personas fueron abordadas con un cuestionario de 12 preguntas para medir su nivel de conocimiento sobre sinergia; posteriormente se desarrollaron unas preguntas alrededor de los tipos de sinergias identificados en el Grupo Familia y, para finalizar, se indagó acerca de la experiencia vivida en el proceso de mejoramiento de las condiciones de seguridad y salud en dicho grupo.

En la **Tabla 5** se relacionan las preguntas sobre las cuales se construyó la entrevista y de las cuales se detallarán las respuestas de cada uno de los participantes.

Tabla 5. Cuestionario de preguntas

Pregunta
¿Qué entiende por sinergia?
¿Cuáles son los principales tipos de sinergias presentes en el Grupo Familia?
Enumere ejemplos de capitalización de sinergias en el Grupo Familia (positivos y negativos)
¿Cómo se capitalizan las sinergias en el Grupo Familia?
¿Cuáles son los prerequisites que generan ambientes apropiados para capitalizar sinergias en el Grupo Familia?
¿Por qué es importante apalancar una iniciativa corporativa fundamentada en la mejora en seguridad en el área de trabajo?
¿Para qué es importante una iniciativa corporativa fundamentada en la mejora en seguridad en el área de trabajo?
¿Tiene esta iniciativa un valor estratégico?
¿Está alineada esta iniciativa con el logro de los objetivos estratégicos?
¿Describa brevemente los cambios en la gestión del área de seguridad en el área de trabajo en el GF?
¿Cuáles son los factores de éxito que acompañaron el logro en la reducción de los LTA?
¿Cuáles fueron las principales equivocaciones/aprendizajes?

En la **Tabla 6** se transcriben los aportes más significativos de cada uno de los entrevistados.

	1	2	3	4	5
Pregunta					
¿Qué entiende por sinergia?	Como en el colectivo hacemos mejor las cosas. Implica renunciaciones y dar el espacio para que se complementen las oportunidades por otros.	Forma de capitalizar actividades transversales en una organización.	Trabajar en busca de un objetivo común con aportes de los diferentes actores.	La forma de lograr generar mayor valor optimizando los recursos y trabajando en equipo.	Compartir experiencias y conocimientos entre áreas o procesos
¿Cuáles son los principales tipos de sinergias presentes en el Grupo Familia?	Estratégicas: Objetivo general Tácticas: como hago las cosas - hasta donde aporte mayor y valor, y donde lo entrego para que otro lo haga mejor Logística y Operaciones - Go To Market	Todas las sinergias son positivas I+D	Calidad Excelencia Operacional	Las principales sinergias son comerciales y de mercadeo. Ya que Grupo Familia es una compañía que se enfoca en satisfacer las necesidades del cliente Eje 0 - Seguridad	El trabajo de las unidades de negocios. Desde hace 5 años el trabajo en manufactura con Excelencia Operacional
Enumere ejemplos de capitalización de sinergias en el Grupo Familia (positivos y negativos)	Unificar las áreas de Mercadeo bajo una estructura Comercial, operaciones y trade marketing Seguridad Fusión de Sancela y Familia Modelo de líderes a bordo Grupo Familia Transversalizar go to market (logística)	D&P Proyectos FemCare Excelencia Operacional Family Care	Negocios transversales Líquidos y paños húmedos Excelencia Operacional que es la metodología de mejora de productividad del Grupo Familia Eje 0 - Seguridad	UN de FemCare y su modelo de innovación Logística Seguridad Desarrollos y Proyectos IT	Logística Desarrollo organizacional TI Desarrollos en Rionegro Seguridad
¿Cómo se capitalizan las sinergias en el Grupo Familia?	Entendiendo que existe un objetivo común. El foco es el cliente y todos alineados hacia este objetivo.	Entender la premisa de un objetivo común (alineación) - competitividad del negocio Liderazgo de la alta gerencia Estructura de comunicación: espacios correctos, personas correctas, foco, participación y responsabilidad individual. Repartir la responsabilidad - entendimiento del impacto de cada uno		Se reúne un grupo interdisciplinario en busca de un objetivo común Se generan espacio de reuniones para activar los planes de trabajo Se determinan los objetivos Se hace seguimiento Se asignan responsabilidades Se valora el impacto	Los gerentes corporativos identifican una oportunidad o por un problema Se convocan diferentes personas que tiene o no que ver con el tema y tienen la responsabilidad de trabajar en equipo para resolverlo. Como se hizo en seguridad.

¿Cuáles son los prerequisites que generan ambientes apropiados para capitalizar sinergias en el Grupo Familia?	Trade offs por Convicción o Resignación de las pérdidas o ganancias. Confianza Talento Claridad en los procesos Responsabilidades y alcance	Cercanía con las personas - liderazgo Propósito común - nos quitamos en sombrero del área para pensar como compañía Responsabilidad que tengo sobre el resultado - foco en fondos no en formas Exposición transversal	Necesidad común Liderazgo Objetivo común Se deben ceder en ciertos puntos para construir una mejor solución Comunicación apropiada	Tener claro que se quiere mejorar Haber identificado la mejor practica Definir un líder y equipo de trabajo Tener un plan de trabajo Acompañamiento de un sponsor Conectar personas claves Tener el conocimiento técnico necesario Voluntad de las partes - Necesidad	Contar con un objetivo claro Involucrar a las personas que tienen capacidad de decisión Empoderar a las personas del proceso y el resultado Realizar reuniones frecuentes de seguimiento Contar con asesores externos y hacer referenciamiento con otras empresas Contar con el compromiso de la gerencia Celebrar los logros
¿Por qué es importante apalancar una iniciativa corporativa fundamentada en la mejora en seguridad en el área de trabajo?	Preservar la integridad de todas las personas que ingresan a las instalaciones de la compañía	Bienestar de la personas - genuino interés por las personas en su puesto de trabajo	Velocidad de apropiación y logro Alineación del modelo de gestión a la cultura	Por la coherencia que se demuestra a los empleados de la compañía Demostrar interés genuino por los empleados incrementa el sentido de pertenencia	Porque lo más duro que existe en el trabajo es tener que llamar a un familiar de una persona que se acaba de accidentar, así que evitar que esto pase es el mejor regalo que la empresa le puede hacer a los empleados y sus familias
¿Para qué es importante una iniciativa corporativa fundamentada en la mejora en seguridad en el área de trabajo?	Garantizar el bienestar de las personas	Incrementar la satisfacción de los empleados Creación de cultura del cuidado	Al generar bienestar para las personas se genera motivación, y las personas darán lo mejor para alcanzar mayor productividad y competitividad	Evitar LTAs es un claro compromiso con el bienestar Generar confianza y cercanía Mejorar el desempeño financiero de la compañía	Porque los colaboradores generan un sentido de pertinencia muy alto por la empresa, y como lo hemos comprobado los resultados mejoran inmediatamente
¿Tiene esta iniciativa un valor estratégico?	Sí	sí	sí	Sí	Sí
¿Está alineada esta iniciativa con el logro de los objetivos estratégicos?	sí	Si las empresas cuida a los empleados, los empleados cuidan sus procesos, materiales, etc. y los resultados serán un mejor desempeño financiero	sí	Sí	Sí

¿Describa brevemente los cambios en la gestión del área de seguridad en el área de trabajo en el GF?		Hubo direccionamiento estratégico global y responsabilidad de la alta dirección local Cercanía a los empleados por parte de los jefes Cambio de comportamientos hacia la cultura del cuidado Llevar la cultura al entorno familiar	Cambio de un modelo de persecución a apropiación y entendimiento Cambio a un modelo de liderazgo con el ejemplo Alinear discurso hacia la seguridad La seguridad es importante para los empleados Cuidar su salud para mantener el trabajo en el futuro	Empoderamiento de todas las personas por la seguridad propia y de los demás Prioridad a nivel corporativo Focalizar los procesos en la responsabilidad por la seguridad Seguridad es el way of working"	Haber logrado que los responsables de la seguridad fueran los jefes fue el principal cambio en el proceso, los demás cambios se basaron en la adopción de nuevas herramientas de gestión que han permitido facilitar el logro de los resultados
¿Cuáles son los factores de éxito que acompañaron el logro en la reducción de los LTA?	Compromiso gerencial Apoyo y Recursos Claridad - Hay dudas cuando las rutas no son claras	Dirección del socio estratégico Acompañamiento Seguimiento Convicción de los líderes Compartir conocimientos y buenas prácticas Medición Responsabilidad a la base de la operación	Promover el cambio cultural y el B.O.S Mejorar las condiciones de seguridad en el puesto de trabajo Apropiación de seguridad Empoderar a cada persona de su seguridad	Seguimiento Definición de un líder corporativo Acompañamiento de expertos Liderazgo Plan de trabajo Consequence management	El compromiso de la alta gerencia y los mandos medios La definición del líder corporativo El acompañamiento de Essity El seguimiento y la medición
¿Cuáles fueron las principales equivocaciones/aprendizajes?	Crear más en nosotros Era una iniciativa de organización y no de áreas La estructura y modo de trabajo: Road map, aprendizaje, objetivo común, interdisciplinario, apropiación por el cliente, medición, seguimiento, disciplina	No haber entendido el propósito desde el principio Metas encontradas (seguridad y productividad) No ayudarnos - querer sobresalir en vez de colaborar Entregar la responsabilidad del operador La responsabilidad del líder sobre el cuidado del otro Este modelo se puede replicar en otros ambientes	Cambio en el modelo de liderazgo - ejemplo Buscar atajos en la implementación de la metodología sin entender - B.O.S. Empoderamiento Valentía en la implementación del modelo de seguridad La gente es el factor más importante y que tengan en empoderamiento de decir no.	No seguir las metodologías paso a paso Falta de confianza en el conocimiento del equipo No ejecutar el B.O.S. adecuadamente Valentía gerencial Apoyo de la alta dirección	Buscar obtener resultados sin involucrar a los responsables del proceso Pretender lograr los resultados sin tener un plan de trabajo Al principio lo quisimos hacer todo solos – la ayuda de Essity fundamental Presión por lograr el resultado

Tabla 6. Apartes de las respuestas de los entrevistados.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Americaeconomia (2014). *Americaeconomia.com*. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/multilatinas-2015/metodologia/>.
- Ansoff, I. H. (1965). *Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. Michigan: McGraw-Hill.
- Barney, J. (1988). Returns to bidding firms in mergers and acquisitions: Reconsidering the relatedness hypothesis. *Strategic Management Journal*, 9 (special issue), 71-78.
- Bower, J. L. (1995). *Oficio y arte de la gerencia*. Bogotá: Norma.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: M. I. T. Press.
- Chandler, A. (1991). The Functions of the HQ unit in the Multibusiness Firm. *Strategic Management Journal*, 12, 31-50.
- Connel, J. & Voola, R. (2007). Strategic alliances and knowledge sharing: synergies or silos? *Journal of Knowledge Management*, 52-66.
- Duhigg, C. (2012). *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*. Doubleday: Canada.
- DuPont, Sustainable Solutions. (2012). The DuPont integrated approach for safety: a catalytic to accelerate. *DuPont Nemours Company*, 1-12.
- Eisenhardt, K. M. & Galunic, C. D. (2000). Coevolving: At last, a way to make synergies work. *Harvard Business Review*, 91-101.
- Ferrel, O. C. & Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing*. Mexico D. F.: Cengage Learning.
- Garzella, S. & Fiorentino, R. (2016). *Inside the back box of synergy value*. Springer: Book Series.
- Goold, M. & Andrew, C. (1988). Desperately Seeking Synergy. *Harvard Business Review*, 130-143.
- Harrison, J. S., Hitt, M. A. & Hoskison, R. E. (1991). Synergies and post-acquisition performance: Differences versus similarities in resources allocations. *Journal Management*, 17(1), 173.
- Mellahi, J. & George, F. (2015). *Managing the internationalization process*. In *Global Strategic Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Menz, M., Kunisch, S. & Collis, D. J. (2015). The corporate Headquarters in the Contemporary Corporation: Advancing and Multimarket Firm Perspective. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 633-674. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1080/19415420.2015.1027050>.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Joseph, L. (1999). *Safari a la estrategia*. Argentina: Ediciones Granica S. A.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, Reprint R0801E-E.
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, Reprint 96608.
- Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 68(3), 79-91.
- Productos Familia S. A. (2008). Medio siglo de Familia para las familias. Medellín, Antioquia, Colombia: Compañía Litografica Nacional S. A. Editorial Colina.
- Rivas, L. M. (2016). Tipos de sinergias corporativas en grupos empresariales colombianos. Convocatoria de proyectos con financiación interna. Medellín, Antioquia, Colombia: EAFIT.
- Yin, R. K. (1995). *Case Study Research Design and Methods*. London: SAGE Publications.